



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO EM SALVADOR – BAHIA, BRASIL

ENIEL DO ESPÍRITO SANTO
FERNANDA MEHMERI GUSMÃO SANTOS

Resumo

Este artigo aborda a avaliação de desempenho do docente no nível superior numa perspectiva abrangente que contemple os protagonistas do processo de ensino aprendizagem. Discute os fundamentos teóricos da avaliação de desempenho profissional, buscando delimitá-los na questão da avaliação do professor de nível superior. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva que utiliza como fonte de dados a revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo, operacionalizada na forma de estudo de caso realizado numa instituição de ensino superior privado. O estudo de caso analisa o processo de avaliação de desempenho de professores duma faculdade, visando identificar suas confluências com as principais tipologias de um processo avaliativo 360 graus. Conclui que, considerando-se as especificidades do docente de nível superior, o processo de avaliação é desafiador, pois impacta diretamente na auto-estima e crenças arraigadas do docente e das expectativas da coordenação e direção acadêmica, ao mesmo tempo em que depara-se com a imaturidade discente. No entanto, trata-se de um processo factível de ser realizado desde que busque contemplar a avaliação das partes interessadas, a saber, os alunos, a coordenação/direção acadêmica e auto-avaliação do professor, buscando compor um índice que reflita o desempenho docente.

Palavras-chave:

Avaliação de desempenho; Docente, Avaliação 360 graus; Desafios.

Introdução

A avaliação de desempenho amiúde tem sido utilizada nas instituições de ensino superior como instrumento para averiguar o nível de satisfação do corpo discente, não somente em relação às propostas da disciplina, executadas pelo professor, como também pela forma como foram operacionalizadas no transcorrer do período letivo.

Tais avaliações ocasionam um mal estar docente, pois estes sentem-se encurralados pelos alunos, visto que os consideram inaptos para uma avaliação desta magnitude. As rodas informais de discussões com professores demonstram claramente a insatisfação que sentem diante dum processo avaliativo de desempenho em que o avaliador é unicamente o sujeito do processo de ensino-aprendizagem.

Não obstante as discussões sob o tema, a avaliação do desempenho docente veio para ficar e não pode ser ignorada a segundo plano pelo gestor. Se por um lado o docente sente-se constrangido com a forma em que é avaliado, por outro lado os órgãos regulamentadores dos governos exigem que tal avaliação seja realizada, pois se constitui num dos parâmetros do nível de qualidade que a instituição oferta e, no caso do Brasil, deve constar nas planilhas de análise da CPA - Comissão Própria de Avaliação da instituição de ensino superior.

Nesta perspectiva, este artigo parte da seguinte indagação: de que forma é possível implementar um processo de avaliação docente no nível superior que contemple os diversos protagonistas do processo de ensino-aprendizagem? Temos como objetivo geral analisar a metodologia de avaliação docente utilizada por uma instituição de ensino superior privada na cidade de Salvador, Bahia, Brasil. Para tanto, os objetivos específicos deste trabalho são: compreender o processo de avaliação docente; analisar os desafios do processo avaliativo no ensino superior e correlacionar o processo de avaliação do desempenho docente utilizado numa instituição de ensino superior privado, com as propostas correntes relacionadas com a avaliação.

Do ponto de vista metodológico, este trabalho constitui-se numa pesquisa exploratória descritiva que utiliza como fonte de dados uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo, operacionalizada na forma de um estudo de caso, realizado numa instituição de ensino superior privado. O estudo de caso analisa o ciclo de avaliação de desempenho dos professores numa faculdade, visando identificar suas confluências com as principais tipologias de um processo avaliativo 360°.

1. Avaliação do desempenho

Avaliar é uma constante em nossas atividades na contemporaneidade. Frequentemente somos instados a avaliar a nossa relação com companheiros conjugais, com os fornecedores de bens e serviços, o desempenho de estudantes, o cumprimento de promessas de políticos, nossas aspirações e projeto de vida entre outros. Assim como ocorre no cotidiano, as organizações também se deparam com a necessidade de avaliar as pessoas que constituem sua força de trabalho, ou seja, seu capital humano.

Ressalta-se que avaliação do desempenho humano nas organizações não é algo novo, pois já na idade média temos registros que Santo Inácio de Loyola mantinha um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e o potencial de cada jesuíta da Companhia de Jesus. Ademais, o Sistema Público Federal dos Estados Unidos, implantou um sistema de avaliação de desempenho em 1842, sendo seguido pelo exército americano em 1880. No campo empresarial, a General Motors implantou um sistema de avaliação para executivos em 1918 e, somente após a 2ª guerra mundial é percebida a difusão da utilização de sistemas de avaliação de desempenho entre as organizações, como consequência do início da sistematização do pensamento administrativo através da Escola da Administração Científica e da Escola das Relações Humanas. (CHIAVENATO, 2000)

Podemos afirmar que a avaliação de desempenho de uma função está relacionada ao comportamento do ocupante daquele cargo, sendo também influenciada por diversos fatores subjetivos que impactam na práxis, tais como o nível individual de comprometimento e satisfação para com o trabalho e a organização, as habilidades e competências individuais, os meios disponibilizados para a realização do trabalho e o ambiente organizacional entre outros.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2000) pondera que a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois se ocupa em analisar de forma sistemática e contínua tanto a atuação da pessoa no respectivo cargo como também o seu potencial de desenvolvimento futuro. Para o autor, “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”. (p. 325)

Entretanto, a avaliação de desempenho transcende o olhar centrado apenas no colaborador, visto que também fornece subsídios imprescindíveis para a gestão da organização. É consenso que um processo de avaliação de desempenho sistematizado é capaz de localizar problemas relacionados com a liderança; integração entre pessoas e/ou organização e até mesmo avaliar o hiper, sub ou desaproveitamento de pessoas nas suas respectivas funções. Desta forma, os resultados de um processo de avaliação de desempenho podem colaborar para a instituição na formulação de políticas direcionadas para a gestão de pessoas, adequadas às necessidades da empresa e dos seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2000)

Nesta mesma linha de raciocínio, Lucena (1992) reflete que as organizações estão empenhadas em tornar o desempenho humano mais “eficaz na obtenção de resultados” com vistas ao “aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio” (p. 15). A autora também afirma que este processo avaliativo deve ser capaz de desenhar um perfil qualitativo dos colaboradores, alinhado com suas respectivas funções e responsabilidades.

Pontes (2002) acrescenta que a avaliação de desempenho estabelece um “contrato com os funcionários referentes aos resultados esperados pela organização para acompanhar os desafios propostos [...] e avaliar os resultados conseguidos” (p. 24). O autor também afirma que trata-se de um sopro de vida da organização, capaz de fornecer à liderança um retrato da operacionalização e internalização efetiva das diretrizes constantes no planejamento estratégico.

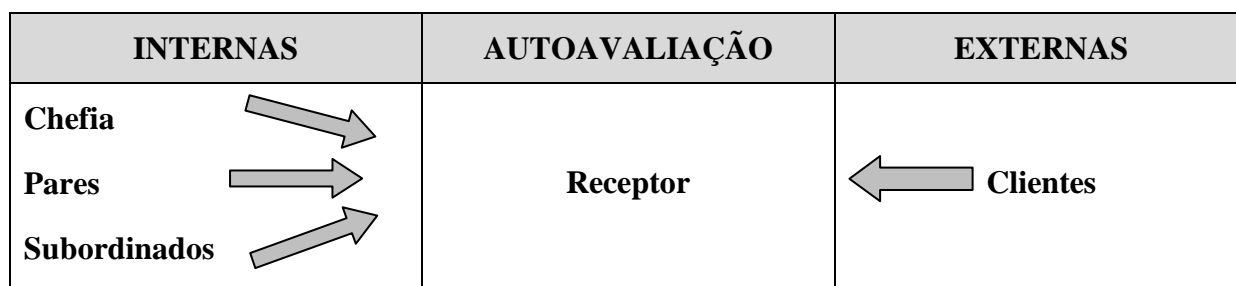
Além de fornecer os resultados esperados, a avaliação de desempenho também acompanha o processo de trabalho fornecendo *feedback* para os colaboradores, focando-se no comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa *de per si*. Desta forma, o programa de avaliação de desempenho está intrinsecamente relacionado com o Planejamento Estratégico (donde emanam as diretrizes organizacionais) e fornece subsídios imprescindíveis para os programas de gestão de pessoas, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, qualidade, financeiro e participação nos lucros ou resultados. (PONTES, 2002)

Percebemos que a avaliação de desempenho é um processo organizacional que visa averiguar o nível de adesão do colaborador às diretrizes organizacionais objetivando o êxito no negócio. Não deve ser implementada na perspectiva da punição ou da ameaça, antes necessita vislumbrar a detecção de oportunidades de melhorias no comportamento organizacional do colaborador, visando contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização aliados à auto-realização do colaborador no desempenho de suas funções. Nesta ótica construtivista, os resultados obtidos com o processo de avaliação de desempenho alimentarão os demais programas organizacionais.

2. Avaliação 360°

Dentre as diversas tipologias utilizadas para a avaliação do desempenho das pessoas, a avaliação 360° tem obtido maior destaque no ambiente organizacional devido a sua possibilidade de auscultar as partes interessadas, pois busca desenvolver as competências das pessoas através do *feedback* de seus pares, isto é, superiores, liderados, clientes internos ou externos e do próprio avaliado, conforme evidenciado no quadro 1 trata-se de uma inovação em substituição à avaliação tradicional, fundamentada no parecer único do superior para com o subordinado.

Assim, a avaliação 360 graus pauta-se em comportamentos observados, isto é, nas percepções que as pessoas têm sobre determinados comportamentos do colaborador avaliado. Adicionalmente, as próprias percepções do avaliado são registradas na sua autoavaliação. Todos os *feedbacks* são bases para a elaboração de um plano de desenvolvimento pessoal ou para a continuidade das atividades que a organização propõe para o colaborador. (REIS, 2010)



Quadro 1: Fontes de *feedback* num processo com múltiplas fontes
Fonte: Reis, 2010, p.51

Craide (2004) também reflete que a comparação das percepções pessoais em contraponto com a visão do outro é uma das vantagens que a Avaliação 360 graus proporciona, pois “permite a compreensão completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho” (p. 5).

Na avaliação 360 graus as informações são obtidas através de fichas ou questionários com fatores de desempenho pessoal, previamente definidos, que expressam as percepções das pessoas com as quais o avaliado reage na sua prática profissional (líderes, pares, clientes), permitindo-lhe assim compará-las com suas percepções pessoais (auto-avaliação). Esta dinâmica enriquece o processo avaliativo, pois as informações oriundas de diversas fontes tendem a assegurar a assertividade das informações coletadas e podem construir um quadro mais próximo do real, relativo ao desempenho do colaborador avaliado. (PONTES, 2002)

O valioso aporte da Avaliação 360 graus é a possibilidade de proporcionar ao avaliado informações altamente relevantes para o seu desenvolvimento pessoal, fornecendo-lhe os aspectos que tem logrado êxito e aqueles que se apresentam como oportunidades de melhorias. Prestes (*op cit*) aponta adicionalmente que “[...] o ponto que a avaliação 360º tem seu maior mérito é o de proporcionar o confronto da autopercepção com a percepção de outros, e não somente com a de seu superior [...]” (p. 129).

Na concepção de Pontes (*op cit*), a fim de que o *feedback* ou retroalimentação da avaliação 360º alcance seus objetivos é necessário atentar para quatro importantes cuidados, a saber:

- escolha dos fatores a serem avaliados visando minimizar a subjetividade no ato da avaliação;
- consenso da avaliação, isto é, instauração de um comitê de avaliação que analisa criticamente os resultados da avaliação final;
- liderança positiva que busca manter os comitês atentos para que as considerações sejam apresentadas de forma encorajadora para o colaborador, mesmo aquelas que se constituem oportunidades de melhorias ou pontos mais críticos;
- *feedback*, ou seja, a maneira com a retroalimentação é realizada, pois este deve ater-se ao desempenho observado nos fatores elegidos, evitando-se os julgamentos e percepções pessoais.

Reis (2010) pondera que mesmo com os resultados otimistas nas organizações que utilizam a avaliação 360 graus, apresentadas na grande maioria das pesquisas, percebe-se estudos em que as conclusões são menos animadoras. Algumas pesquisas demonstram que em alguns casos as pessoas mudaram os aspectos que eram viáveis e, mesmo motivadas a mudar, “dependiam de condições pessoais preexistentes, às vezes por elas desconhecidas [...]”, assim as mudanças não dependem unicamente de escolhas racionais do colaborador, pois podem “esbarrar em limites que estão fora do domínio racional dos comportamentos, encontrando-se em dimensões pessoais bem mais complexas” (p.65).

Ademais, as limitações do contexto organizacional, tais como falta de estímulo e apoio, também podem ser fatores limitantes para a operacionalização das mudanças evidenciadas na avaliação. Certamente, ao fornecer o *feedback* é necessário contextualizá-los a fim de explorar os seus conteúdos, respeitando-se as limitações do colaborador avaliado. (REIS, *op cit*)

Ao considerarmos as bases que fundamentam a avaliação 360 graus ficamos convencidos de sua adequabilidade no contexto organizacional, pois rompe com a avaliação tradicional em que o superior avalia seu subordinado em condições díspares de poder. Ao propiciar a oportunidade de ouvir outras vozes, bem como a sua própria, o colaborador tenderá a refletir na sua prática, mesmo considerando-se o elevado nível de subjetividade presente nas fontes internas e externas desta avaliação.

3. Desafios da avaliação docente

Como ocorre nas demais organizações, a avaliação do desempenho do docente é decisiva para a instituição de ensino, visto que fornece subsídios relativos ao nível de satisfação de uma das

vertentes de seu principal negócio, a saber, a educação. Ressaltamos que outros vieses também precisam ser avaliados, tais como a estrutura física e o corpo técnico administrativo, pois na sua totalidade podem fornecer indícios sobre o nível de qualidade da instituição bem como da satisfação de seus alunos para com os serviços prestados.

No que diz respeito ao ensino superior, a avaliação de desempenho docente é preconizada no Brasil pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAIS, instituído pela Lei 10.861/2004, quando estabelece para todas as instituições de ensino superior a implantação de uma Comissão Permanente de Avaliação – CPA a fim de conduzir os processos de avaliação interno, incluindo-se aqueles relativos à avaliação do professor. (BRASIL, 2004)

No entanto, independente dos preceitos legais a prática da avaliação está atrelada ao discurso pedagógico adotada pela instituição, isto é, uma concepção de docência como meramente transmissão de conteúdos ou como uma possibilidade de estímulo à reflexão crítica e inovadora. “Resta saber qual é o posicionamento da instituição que resolve utilizar a avaliação do desempenho docente e quais são suas reais finalidades para sua prática” (COSTA, 2007, p. 31).

Para Reifschneider (2008) a avaliação de desempenho docente pode ter uma concepção formativa que busca a melhora de desempenho futuro ou a concepção somativa em que se avalia o passado. Estas funções dicotômicas que os processos avaliativos adotam é uma constante fonte de discordância na literatura, fazendo-se necessário verificar suas concepções.

A avaliação somativa preocupa-se na mensuração do desempenho passado dos professores, buscando averiguar os resultados alcançados com o seu trabalho, fundamentando-se na lógica controladora da prestação de contas, visando buscar informações que justifiquem as tomadas de decisão de uma gestão eficientista no tocante às promoções, bônus etc. Neste caso, o docente não participa na definição dos parâmetros avaliativos, cabendo-lhe a responsabilidade de implementar melhorias a partir dos resultados alcançados. (COSTA, *op cit*)

Já a concepção formativa da avaliação busca promover a aprendizagem do aluno, do professor e da instituição, todos os protagonistas do processo educativo avaliando visando o crescimento coletivo e individual. O aluno avalia o que aprendeu e o que ainda necessita aprender, para que a instituição providencie os meios necessários para isso. Já que o foco desta avaliação é a aprendizagem, o docente busca constantemente meios de implementar uma práxis pedagógica que atenda às necessidades dos discentes, promovendo o crescimento da instituição como um todo, pois a avaliação não será considerada apenas um preenchimento mecânico de questionários, mas um instrumento de retroalimentação com vistas ao crescimento de todos os atores envolvidos no processo. (COSTA, *op cit*)

Na perspectiva da avaliação formativa, Costa (*op cit*) também afirma que a avaliação de desempenho docente deve considerar “as atitudes do professor frente ao trabalho que realiza e sua interação com os colegas, equipe da direção e alunos; e sua competência para organizar, desenvolver e avaliar o trabalho pedagógico sob sua responsabilidade” (p. 32).

É interessante observar as considerações de Belloni (2003, p. 28 *apud* COSTA, *op cit*, p. 33) ao comentar que “a participação dos alunos na avaliação do desempenho docente, integrada à auto-avaliação docente, é uma experiência crescente e positiva”. Deveras um autêntico processo de avaliação 360°, pois o processo avaliativo contempla o aluno (qual cliente

externo)¹, a auto-avaliação do professor os demais envolvidos na interação do processo educativo como clientes internos: coordenação, supervisão, pares etc.

Do exposto, a avaliação de desempenho docente não deveria ser meramente um processo burocrático e punitivo. Antes o processo avaliativo necessita centralizar-se na melhoria do trabalho docente e no seu desenvolvimento profissional. Nos processos de avaliação formativa o docente não se constitui num mero objeto passivo de avaliação, mas num sujeito ativo associando-a aos

[...] questionamentos a respeito dos programas, objetivos educacionais, conteúdos programáticos, procedimentos pedagógicos, interação professor-aluno etc. Está intencionalmente orientada para a formação, o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento de uma avaliação educativa. (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 170 *apud* COSTA, 2007, p. 33)

Além dos desafios resultantes da concepção que o processo avaliativo endossa (formativo ou somativo), percebemos outros fatores subjacentes á práxis educativa que influenciam sobremaneira os resultados alcançados. Um dos fatores relaciona-se com o conflito instalado entre os objetivos da instituição e o do docente, pois enquanto a organização deseja que os colaboradores sejam receptivos aos resultados da avaliação, visando implementar as melhorias apontadas, o avaliado deseja confirmar sua imagem positiva e obter as recompensas, tornando-se necessário atentar para a possibilidade do docente, visando obter uma boa avaliação, recorrer à bajulação e autopromoção dos alunos e de outros “avaliadores”, reforçando assim a necessidade do estabelecimento de objetivos claros de desempenho. (REIFSCHNEIDER, 2008)

Outro fator preponderante de conflito é quando o processo avaliativo revela desempenho aquém dos exigidos e, na tentativa de se manter as boas relações, minimiza-se os resultados alcançados. Isto tende a ocorrer especialmente quando se trata de docentes com elevada titulação acadêmica, cuja manutenção na instituição é necessária para atender aos parâmetros legais de índices de titulação do quadro docente.

Todavia, deve-se ressaltar a importância de tais *feedback* oportunizados pela avaliação para o crescimento individual e coletivo, sendo que o seu subaproveitamento impede a implementação de melhorias necessárias à prática docente. Adicionalmente, é necessário tomar cuidado com o desempenho insatisfatório, pois não é somente resultado das deficiências do discente, visto que pode relacionar-se a problemas de outra ordem, tais como a estrutura física, pedagógica, gerenciamento, tráfico de influências etc. (REIFSCHNEIDER, *op cit*)

VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE	DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE
O professor pode refletir sobre as informações apresentadas na Avaliação de Desempenho.	O aluno pode “vingar-se” do professor na avaliação.
O docente pode sentir-se motivado a partir de	O docente pode sentir-se desmotivado a partir de

¹ Neste contexto configuramos o discente como cliente visando identifica-lo no fluxograma do processo de avaliação 360°. Todavia, defendemos que no processo educativo o aluno não pode ser meramente reduzido à nomenclatura de cliente, pois seus direitos e deveres discentes extrapolam o conceito tradicional de cliente-fornecedor, especialmente no tocante às ações de ensino-aprendizagem.

políticas de remuneração resultantes de seu desempenho.	políticas de remuneração resultantes de seu desempenho.
Favorece a formação continuada do docente, por meio do rompimento de sua “inércia” pessoal.	Utilização apenas do método tradicional para realização da Avaliação de desempenho.
Fornece um <i>feedback</i> sobre sua atuação sob a visão dos alunos.	Deixa de detectar o desempenho do professor no processo de disseminação do conhecimento.

Quadro 2: Vantagens vs. Desvantagens da Avaliação de Desempenho Docente

Fonte: Avaliação [...], 2009

O quadro 2 apresenta de forma concisa as principais vantagens e desvantagens observadas no processo de avaliação de desempenho do docente. Embora a avaliação de desempenho é capaz de fornecer importantes subsídios para a retroalimentação da prática educativa, torna-se necessário monitorá-la para que não resulte na instauração dum processo de vingança do professor *versus* aluno (e vice-versa), nem tampouco numa fonte de desmotivação e mal estar docente.

Não obstante todos os desafios que o processo de avaliação de desempenho de professores possui, devido a sua própria natureza intrínseca de subjetividade, os resultados alcançados podem ser úteis para o crescimento de toda a comunidade acadêmica. A auto-avaliação do docente comparada às avaliações das outras fontes é capaz de evidenciar as estratégias que têm resultados positivos bem como demonstrar aquelas que necessitam ser reajustadas. Trata-se de um processo que necessita de continuidade e de acompanhamento constante, sob o risco de cair na rotina do avaliar por avaliar.

4. Estudo de Caso

Com o objetivo de analisar os desafios do processo avaliativo e correlacioná-los à avaliação do desempenho docente com as propostas correntes relacionadas com a avaliação, realizamos uma pesquisa com abordagem qualitativa, operacionalizada na forma de estudo de caso numa instituição de ensino superior privado.

O *locus* da pesquisa foi uma faculdade de médio porte, situada na cidade do Salvador, estado da Bahia, Brasil. A IES – Instituição de Ensino superior possui aproximadamente 500 alunos e todos seus cursos reconhecidos legalmente pelo Ministério da Educação do Brasil. Possui cursos de graduação em nível de bacharelado nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas (Administração de Empresas e Comunicação Social) e Ciências da Computação (Sistemas de Informação). O corpo docente congrega cerca de 30 professores, juntamente com cerca de 20 colaboradores no *staff* administrativo. Em atendimento aos princípios éticos da pesquisa educacional obtivemos a autorização explícita do Diretor de Ensino da faculdade para a realização da pesquisa na IES.

A estratégia metodológica de estudo de caso foi adotada visto que este possibilita uma análise do objeto delimitado, aprofundando-se na realidade social analisada, o que não conseguiríamos de forma satisfatória por meio de um levantamento amostral probabilístico e meramente quantitativo (DEMO, 2005). Adicionalmente, um estudo de caso orienta a busca de explicações e interpretações convincentes para o fenômeno estudado, visando a “construção de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados”. (MARTINS, 2006, p. 11)

A técnica de coleta de dados pautou-se na proposta de triangulação de dados que na concepção de Triviños (2006) busca da máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto estudado, constituído-se de processos e produtos centrados no sujeito, produzidos pelo meio e originados da estrutura sócio-econômica e cultural do macro organismo social do sujeito.

Nesta perspectiva, utilizamos como técnicas coleta dados a observação participante e a análise de conteúdo. Na observação participante, o pesquisador não é meramente um observador passivo, antes pode assumir diversas funções dentro na investigação, participando ativamente dos eventos estudados. Neste caso, os pesquisadores estavam alocados no contexto físico da instituição estudada, possibilitando a coleta de dados e informações visando buscar respostas às questões suscitadas pela pesquisa. (DEMO, 2005; MARTINS, 2006; TRIVINÓS, 2006)

No tocante à análise do conteúdo, adotamos a proposta de Bardin, cujas etapas propõem inicialmente uma pré-análise, com o levantamento e organização do material relacionado com o objeto de estudo; uma descrição analítica, com o estudo aprofundado do material coletado relacionando-o com o referencial teórico e questões da pesquisa e, por fim, a etapa da interpretação referencial, fundamentada nas informações coletadas na etapa anterior, porém analisando-a com maior intensidade. (BARDIN, 1977 *apud* TRIVINÓS, 2006)

4.1. Análise e discussão dos dados

A IES (Instituição de Ensino Superior) estudada implantou um sistema de avaliação de desempenho do professor, com o objetivo de avaliar, acompanhar e orientar o docente em suas atividades de ensino, fornecendo-lhe informações sobre seu desempenho, contribuindo assim para um melhor exercício da prática educativa.

A proposta da avaliação de desempenho proposta pela IES em estudo pautou-se na definição do perfil do professor desejado pela organização, a saber, um profissional que seja comprometido com a aprendizagem; que tenha domínio das novas tecnologias educacionais, que seja criativo, que saiba trabalhar em grupo e que tenha equilíbrio emocional para lidar com conflitos, além de possuir experiências anteriores em outras IES conceituadas e comprovado investimento no aprimoramento profissional. Este perfil está delineado no Projeto Político Pedagógico e no Plano de Desenvolvimento Institucional, donde emanam as orientações estratégicas estabelecidas pela IES.

O processo de avaliação instituído baseia-se nas avaliações oriundas dos alunos, da coordenação pedagógica e acadêmica e da auto-avaliação do professor, utilizando-se instrumentos de avaliação com os objetivos de se avaliar o trabalho do docente em sala de aula (avaliação dos alunos); o desempenho na instituição (pela coordenação) e analisar a percepção que o docente tem do trabalho que desenvolve em sala de aula e na instituição (auto-avaliação docente).

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho docente utilizada pela IES fundamenta-se nas premissas da avaliação 360 graus com suas múltiplas fontes de *feedback*, pois baseia-se em comportamentos observáveis nas percepções de fontes internas (coordenação acadêmica e a coordenação do curso); das fontes externas (o corpo discente) e por fim do próprio docente com a sua auto-avaliação. O fato de tais percepções serem oriundas de diferentes fontes permite ao docente avaliar o impacto de sua práxis e comportamento na instituição. Veja o Quadro 1. (REIS, 2010)

CRITÉRIOS - AVALIAÇÃO DISCENTE	
1-	Domínio e consistência dos conteúdos apresentados
2-	Clareza e objetividade nas explicações dos assuntos
3-	Habilidade para interagir e estimular os alunos
4-	Administração do tempo da aula de forma produtiva
5-	Relacionamento com a Turma
6-	Qualidade dos Recursos Utilizados
7-	Pontualidade no início e no término da aula
8-	Interesse no desenvolvimento dos alunos em esclarecer dúvida
9-	Uso do material didático adotado (módulo, livro ou paradidático)
10-	Equivalência entre qualidade da aula e nível de exigência das avaliações

Quadro 3: Critérios de Avaliação de Desempenho Docente pelo Aluno

O quadro 3 demonstra 10 (dez) critérios utilizados pela instituição no instrumento de avaliação utilizado pelos alunos para a avaliação das práticas pedagógicas do docente. Os critérios foram selecionados com base no comportamento docente desejado pela instituição e expresso na sua proposta pedagógica delineada no Projeto Político Pedagógico da IES. De acordo com o fluxograma do Ciclo de Avaliação de Desempenho (figura 1), tanto os alunos quanto o docente preenchem o mesmo instrumento a fim de se confrontar a visão do aluno em contraposição com a do docente.

Encerrando-se o ciclo de coleta de dados do processo avaliativo, a coordenação acadêmica avalia o desempenho, e o próprio docente auto-avalia sua prática educativa desenvolvida no decorrer daquele calendário acadêmico. O quadro 4 estabelece os critérios adotados pela instituição para esta etapa.

Todas as avaliações dos alunos quando compiladas geram um índice de cada turma, cujos dados são apresentados para o docente para que possa comparar os resultados obtidos com a percepção dos alunos com a sua auto-avaliação e a avaliação da coordenação acadêmica, visando propondo soluções e prazos para resolver os critérios que apresentaram baixo conceito.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
1- Rendimento da turma	Compromisso do professor com o rendimento da turma. Interesse do professor em trabalhar as dificuldades detectadas no grupo e o comprometimento em traçar estratégias sérias para melhorar o desempenho do grupo.
2- Reuniões Pedagógicas	Frequência, assiduidade e contribuição do professor às reuniões de coordenação e pedagógicas.
3- Conteúdo Programático	Compromisso com o planejamento. É vital que o professor conclua o programa durante cada unidade ou trace alternativa, em acordo com a coordenação, para fazê-lo.
4- Acompanhamento do	Acompanhamento e registro do professor do processo avaliativo do aluno (comportamento em sala, exercícios realizados, notas parciais, observações

Aluno	relevantes, notas totais).
5 - Frequência e Assiduidade	Frequência e a assiduidade às aulas.
6 - Formação Continuada	Interesse do professor na sua formação continuada. Deseja-se do professor pelo menos 1(um) curso por ano na sua área de atuação, como forma de aperfeiçoar sua prática e se capacitar na área de conhecimento que atua.
7- Qualidade da Avaliação	Nível adequado das questões propostas em relação ao ministrado nas aulas e a contextualização dos temas abordados.
8- Prazos	Responsabilidade com os prazos estabelecidos (provas, entrega de resultados), junto à coordenação, Núcleo Pedagógico e alunos.
9- Gestão da sala de aula	Habilidade do professor em manter a organização de sala, mediar os conflitos e lidar com o grupo de forma cordial, mas fazendo cumprir as normas disciplinares da Instituição.
10- Postura e Ética	Bom relacionamento interpessoal. Respeito aos colegas, aos demais funcionários, aos acertos com a instituição. Uso de vocabulário adequado em sala de aula, sigilo nas informações confidenciais, postura ética, idoneidade moral e imagem pública.

Quadro 4: Critérios de Avaliação de Desempenho Docente pela Coordenação Acadêmica e Auto-avaliação do docente

Com os resultados oriundos de tais avaliações, a IES também instituiu o cálculo do Índice de Desempenho do Professor – IDP, obtido pela média ponderada dos resultados obtidos pela avaliação dos alunos (atribuindo-lhe peso 4), somados ao resultado da avaliação da coordenação acadêmica (peso 4), ao cômputo do avaliação dos alunos pelo professor (peso 1) e ao resultado da auto-avaliação do professor (peso 1).

Percebemos que na composição do IDP os maiores pesos são atribuídos aos índices obtidos pela avaliação dos alunos e da coordenação acadêmica, em detrimento às avaliações realizadas pelo docente. Mesmo compreendendo que tais critérios foram estabelecidos pela diretoria da IES e refletem sua preocupação com o nível de satisfação do alunado, percebemos a necessidade de maior equilíbrio entre as múltiplas fontes de *feedback*, visando valorizar as percepções do professor qual protagonista do processo de ensino-aprendizagem.

A IES em estudo espera que o professor atinja uma média igual ou maior que 6,0 (seis) para efeito de investimento da instituição no docente avaliado, pois defende que uma média inferior a esta, significa que a prática desenvolvida pelo professor está muito distante das diretrizes pedagógicas estabelecidas pela instituição e, ademais, o desgaste do aluno e da coordenação com o professor dificultaria a espera do tempo necessário para uma reavaliação.

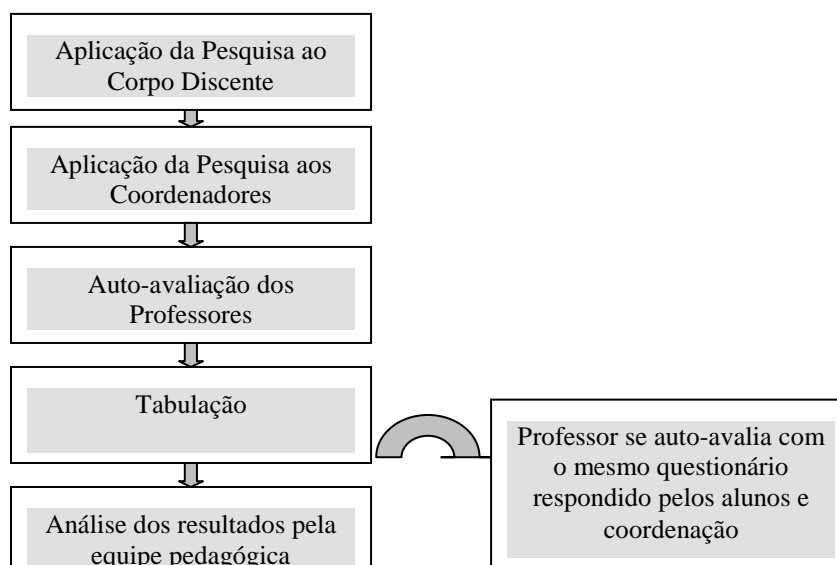


Figura 1: Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho Docente na IES estudada

O estabelecimento de metas mínimas de desempenho é amplamente apoiado na literatura, pois além de delinear uma linha de corte aceitável para a instituição, estabelecem os critérios mínimos de qualidade. Todavia, ao ser avaliado por diferentes olhares o professor pode se tornar vulnerável, especialmente se não tiver preparo suficiente ou mente aberta e receptiva para uma avaliação ampla e abrangente. A retroalimentação, especialmente oriunda dos alunos e de uma coordenação com elevado nível de expectativa, pode ser poluída com resquícios de ressentimentos que não raro dificultam o ciclo avaliativo e fornece um índice equivocado de desempenho. (CHIAVENATO, 2010)

Visto que os cursos da IES são semestrais, o processo avaliativo é aplicado nos meses de maio e outubro, e o *feedback* dado ao professor até o final de cada semestre letivo para que tenha os demais meses para ajustar os aspectos sinalizados. Os dados são apresentados ao docente pela coordenação, na sua forma compactada, e na ocasião são discutidos conjuntamente os pontos fortes que foram evidenciados, bem como as oportunidades de melhorias que se fazem necessárias na prática pedagógica no próximo semestre letivo.

Embora não possua uma comissão formal de análise de desempenho do docente, a IES centraliza o processo de *feedback* na coordenação acadêmica e do curso. Esta opção reduz as dificuldades que comissões centralizadoras amiúde apresentam na focalização da melhoria contínua de desempenho. (PONTES, 2002; CHIAVENATO, 2010)

Todavia, não observamos um processo sistematizado para o acompanhamento das oportunidades de melhorias no transcurso entre uma avaliação e outra, conforme expresso na figura 1, pois tal avaliação somente é retomada no próximo ciclo avaliativo para fins de comparação com o índice obtido nos semestres anteriores, configurando o processo avaliativo com um viés somativo ao invés de formativo. Reis (2010) esclarece que os resultados comportamentais estão relacionados com diversos fatores, tais como diferenças individuais, empenho pessoal, ambiente organizacional favorável; todavia, “[...] ações organizacionais (suportivas e de *follow up*), após o *feedback* são de grande importância para a eficácia do processo” (p. 45).

Ao analisar o processo de avaliação de desempenho docente desta IES percebemos que é possível implementar um processo de avaliação no nível superior que não reflita somente a

perspectiva do aluno, como frequentemente ocorre. Antes, ao utilizar os fundamentos da avaliação 360 graus, a IES analisada busca auscultar outros protagonistas do processo de ensino-aprendizagem, a saber, o próprio docente e a coordenação acadêmica e pedagógica e assim obtendo percepções dos diferentes atores que interagem com a práxis do docente.

Adicionalmente, percebemos como oportunidade de melhoria neste processo de avaliação a possibilidade de inserção de outros olhares, tais como as percepções de pares, isto é, outros docentes que ministram aulas no mesmo curso, assim como também do corpo técnico-administrativo que usualmente mantém contatos com o docente, ainda que tais acréscimos nas fontes de *feedback* tornem o sistema mais complexo e conflituoso.

5. Considerações finais

Este artigo finaliza com a constatação que independente da metodologia utilizada, a avaliação de desempenho docente é repleta de desafios, tendo em vista o elevado número de variáveis envolvidas e a subjetividade inerente ao processo avaliativo. Todavia, a avaliação de desempenho constitui-se num instrumento imprescindível para a gestão universitária, principalmente quando consideramos os valiosos *feedback* que proporciona para o sistema como um todo.

Entretanto, a avaliação do desempenho docente no nível superior esbarra-se com desafios de toda ordem, seja pela dificuldade das instituições em implantar processos sistematizados, seja pela imaturidade do aluno e do docente em utilizar esta ferramenta como um instrumento de avaliação formativa, resultando em avaliações conflituosas sob diferentes pontos de vistas.

Nesta perspectiva, a pergunta principal deste artigo questionou de que forma é possível implementar um processo de avaliação docente no nível superior que contemplasse os diversos protagonistas do processo de ensino aprendizagem. Verificamos que os princípios norteadores da avaliação de desempenho 360 graus possibilitam analisar as percepções do comportamento docente sob diversos olhares, evitando-se a famigerada avaliação centralizada apenas na visão do aluno. O estudo de caso verificou que esta possibilidade é factível, visto que a IES analisada utiliza um ciclo de avaliação fundamentado numa perspectiva de avaliação com múltiplos *feedback*, isto é, 360 graus.

Verificamos também que o IDP – Índice de Desempenho do Professor - implementado pela IES estudada é uma alternativa que consolida as diversas percepções que o ciclo de avaliação de desempenho docente proporciona. O acompanhamento deste índice fornece ao professor e aos demais protagonistas uma dimensão do progresso no auto-desenvolvimento do docente, ao mesmo tempo em que aponta as oportunidades de melhorias que se lhe apresenta. Entretanto, faz-se mister reavaliar os pesos atribuídos às avaliações, a fim de se evitar um desequilíbrio entre as percepções dos envolvidos.

Esta pesquisa não se encerra por aqui, pois pode ser continuada verificando-se *in loco* os impactos da avaliação de desempenho no auto-desenvolvimento dos docentes no transcorrer dos períodos letivos, visando avaliar a eficácia dos *feedback* oportunizados nos diversos ciclos avaliativos. Ademais, também seria oportuno analisar a proposição de um instrumento de avaliação de desempenho 360 graus que também considere as percepções de outros docentes, bem como dos técnicos e auxiliares que se relacionam com os professores no dia-a-dia de sua práxis pedagógica.

Ressaltamos que é necessário atentar para que o processo de avaliação de desempenho do docente não seja banalizado e perca sua possibilidade transformadora na práxis educativa. Uma avaliação com a perspectiva formativa da aprendizagem com a inclusão de todos os envolvidos no contexto educacional é capaz de promover o crescimento individual e coletivo, em que o processo avaliativo perde seus aspectos mecanicistas em troca da possibilidade de retroalimentação objetivando o crescimento de todos os protagonistas do processo de ensino-aprendizagem.²

Referências bibliográficas

AVALIAÇÃO de desempenho docente sob a percepção dos discentes dos cursos de ciências contábeis e administração da Universidade regional de Blumenau. 3º Congresso UFSC Controladoria e Finanças. **Anais**. Florianópolis, UFSC, 2009.

BRASIL. LEI nº 10.861/2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União de 15 de abril 2004**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf> Acesso em: 05.11.2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Janine de Lucena. **E agora? Quem me avalia é o aluno. Um estudo sobre a avaliação do desempenho docente**. Brasília, 2007, 119 p. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade de Brasília.

CRAIDE, Aline. Avaliação de Competências 360º: os impactos na Gestão de Pessoas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Edição 40. Vol. 10, No. 4, p. 1 a 28, Porto Alegre, Jul-ago, 2004. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15412/0> Acesso em: 08.11.2010

DEMO, Pedro. **Metodologia da Investigação em Educação**. Curitiba: Ibpx, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8ª ed. São Paulo: LTR, 2002.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf> Acesso em: 06.08.2010.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

² Agradecemos as valiosas contribuições do Prof. MSc. Clairton Soares Quintela e de Rodrigo Ribeiro do Nascimento na finalização deste trabalho.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª ed. 14ª reimp. São Paulo: Atlas, 2006.